

*Dr inż. Zdzisław Kryński*

Zakład Organizacji i Zarządzania

Uniwersytetu Rzeszowskiego

*Mgr inż. Joanna Stańczyk*

Studium Doktoranckie

Uniwersytetu Warszawskiego

## **Zarządzanie zasobami ludzkimi w małym przedsiębiorstwie**

### WSTĘP

Zarządzanie zasobami ludzkimi to metody i sposoby działania zmierzające do uzyskania przewagi konkurencyjnej poprzez zatrudnianie, rozmieszczanie wysoce zaangażowanych i wykwalifikowanych pracowników. Jest to zestaw wzajemnie powiązanych działań wynikających z celów, możliwości i umiejętności kierownictwa spółki. Obejmuje ono zatrudnianie, rozwój i nagradzanie ludzi w firmie oraz kształtowanie właściwych stosunków między kadrami kierowniczą a pracownikami i współpracownikami. Celem zarządzania zasobami ludzkimi jest<sup>1</sup>:

- zapewnienie realizacji celów przedsiębiorstwa i stanowiących element procesu kierowania organizacją,
- pozyskiwanie i zatrzymywanie w firmie wykwalifikowanych, zaangażowanych i dobrze umotywowanych pracowników,
- podnoszenie i rozwijanie wrodzonych i nabytych możliwości ludzi – ich wkładu, potencjału i zdolności do znalezienia zatrudnienia – przez zapewnienie szkoleń i ciągłych szans rozwoju,
- stworzenie klimatu i warunków umożliwiających utrzymywanie produktywnych i harmonijnych relacji między kadrami kierowniczą a pracownikami, sprzyjających rozwijaniu się poczucia wzajemnego zaufania oraz rozwijanie pracy zespołowej,
- zapewnienie pracownikom sprawiedliwego i godziwego wynagrodzenia za ich pracę i osiągnięcia,
- zapewnienie wszystkim równych szans,
- utrzymanie i polepszanie fizycznej i umysłowej kondycji pracowników.

---

<sup>1</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, s. 19–20.

Współczesne przedsiębiorstwa działają w skomplikowanym i bardzo zmiennym otoczeniu. Skomplikowanie odnosi się zarówno do skali nasilenia powiązań w otoczeniu, jak i ich różnorodności. Wzrasta liczba podmiotów gospodarczych, rośnie także liczba innych instytucji, które coraz częściej mają wpływ na działalność przedsiębiorstwa. Krąg powiązań organizacji z otoczeniem obejmuje nie tylko strefę techniczno-organizacyjną, ale także strefę działań społecznych i politycznych. W działaniu przedsiębiorstw coraz ważniejszą rolę odgrywa konkurencja na rynkach międzynarodowych, nie zaś tylko na rynku krajowym. Drugą sferą decydującą o sposobie działania organizacji są wewnętrzne procesy, które zachodzą w każdej organizacji, procesy przepływu informacji, zasobów, umiejętność podejmowania trafnych decyzji, motywowania itp. Obie te sfery są źródłem zmian zachodzących w organizacji, zachowania stanu równowagi zarówno wewnętrznej, jak i równowagi z otoczeniem<sup>2</sup>. Dla menedżerów oznacza to, że muszą rozwiązywać nie tylko coraz bardziej złożone problemy bieżące, ale też coraz więcej myśleć o przyszłości, wprowadzać zmiany oraz budować wyróżniające kompetencje odpowiadające szansom jutra. Oznacza to też, że stoją oni wobec nowych wyzwań, które muszą traktować nie jako zagrożenia, lecz jako okazje do podejmowania działań w obszarach, gdzie można osiągnąć więcej lub znaleźć nowe możliwości opanowania rynku i dodania wartości swojej organizacji<sup>3</sup>.

Sukces przedsiębiorstwa wiąże się dzisiaj ściśle z jakością zarządzania i wychodzenia naprzeciw najróżniejszym, zmieniającym się potrzebom klientów<sup>4</sup>. Zarządzanie jest rozumiane jako sterowanie procesami, zasobami i informacjami w organizacji dla osiągnięcia przez nią zamierzonych celów w warunkach istniejących możliwości i ograniczeń oraz zgodnie ze społeczną racjonalnością działań gospodarczych. Działania te są skierowane na jak najefektywniejsze wykorzystanie zasobów ludzkich, finansowych, rzeczowych i informacyjnych organizacji w celu osiągnięcia jej zamierzeń i zadań w sposób sprawny i skuteczny<sup>5</sup>. W tej sytuacji koniecznością staje się zrozumienie istoty zmian oraz posiadanie narzędzi i umiejętności zarządzania w warunkach zmian. Niezbędna jest także radykalna przebudowa nastawienia kierownictwa i personelu przedsiębiorstwa w stosunku do przeprowadzonych zmian. Jeżeli przedsiębiorstwo ma zamiar przetrwać, musi umieć wprowadzić zmiany w sposób zdecydowany i szybki.

<sup>2</sup> Z. Sapijaszka, *Restrukturyzacja przedsiębiorstw szanse i ograniczenia*, PWN, Warszawa 1997.

<sup>3</sup> J. Pence, *Zarządzanie z myślą o jutrze*, „EiOP”, 1999, nr 5.

<sup>4</sup> E. Gładosz, *Jakość zasobów ludzkich – kreatorem wartości w przedsiębiorstwie*, [w:] *Wpływ zasobów niematerialnych na wartość firmy*, Value 2003, materiały konferencyjne pod red. E. Skrzypek, T. 1, Lublin 2003, s. 445–454.

<sup>5</sup> J. Penc, *Zarządzanie w praktyce, Menedżerskie myślenie i działanie*, Wyd. Prawno-Ekonomiczne INFOR, Warszawa 1998, s. 5.

Pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa jest tym lepsza, im lepiej potrafi ono analizować i antycypować przyszłe warunki funkcjonowania oraz kierować nieuniknionymi stałymi zmianami. W całokształcie tych zmian szczególnie miejsce zajmuje człowiek, jego wiedza, umiejętności, doświadczenie i postawy. Uczestnicy tej rzeczywistości coraz częściej zdają sobie sprawę z tego, że ich wiedza ma charakter fragmentaryczny, przynależący do wykonywanego zawodu, a zatrudniające ich organizacje wymagają od nich inwencyjności i innowacyjności. Dla większości organizacji innowacja staje się nastawieniem, postawą wobec rzeczywistości. W tej postawie najistotniejszy wydaje się fakt, że posiadana wiedza ma charakter ulotny, że zużywa się nawet szybciej niż inne zasoby i że wymaga stałego odnawiania, pogłębiania i rozszerzania<sup>6</sup>. Decyduje ona bowiem o elastyczności działania organizacji, w znacznej mierze wpływa na możliwość jej szybkiej reakcji na zmiany zachodzące w otoczeniu, a także zdolność do zaspokajania potrzeb klientów przez kreowanie łańcuchów wartości<sup>7</sup>.

Jutrzejsze gałęzie przemysłu i jutrzejsze produkty są tworzone już dzisiaj i będą tworzone jutro poprzez wykorzystywanie dzisiejszej wiedzy i dzisiejszych kwalifikacji, dzisiejszego potencjału intelektualnego stopniowo lub gwałtownie przekształcającego się w jutrzejszy<sup>8</sup>.

Nie jest dla nikogo nowością, że aby móc skutecznie działać, trzeba mieć coraz więcej wiedzy z różnych dziedzin<sup>9</sup>. Można zatem śmiało stwierdzić, że wśród czynników niematerialnych decydującą rolę odgrywa wiedza. Nie wszyscy zdają sobie jednak sprawę z bezpośrednich i pośrednich implikacji tego zjawiska. Implikacje bezpośrednie polegają na rosnącej roli wiedzy jako najbardziej doskonałego, odnawialnego i pomnażanego w procesie zużywania zasobu wytwórczego, który w coraz większym stopniu zastępuje tradycyjne zasoby.

Zmianie ulega także sposób tworzenia wiedzy, która powstaje coraz częściej nie w uniwersyteckich laboratoriach i bibliotekach, ale w przedsiębiorstwach produkcyjnych i usługowych. Przedsiębiorstwa przekształcają się w organizacje tworzące wiedzę, co wymaga innych niż dotychczas stosowane sposobów zarządzania. Implikacje pośrednie polegają na tym, że zarządzający w coraz mniejszym stopniu mogą dysponować zasobami niezbędnymi orga-

---

<sup>6</sup> S. Kwiatkowski, *Kapitał ludzki jako element kapitału intelektualnego organizacji*, [w:] *Pomiar i rozwój kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa*, materiały konferencyjne pod redakcją D. Dobija, Warszawa 2003, s. 21–22.

<sup>7</sup> A. Bieńkowska, *Uczenie się organizacji a kontroling*, [w:] *Wpływ zasobów niematerialnych na wartość firmy – Value 2003*, materiały konferencyjne pod redakcją E. Skrzypek, Zakład Ekonomiki Jakości i Zarządzania Wiedzą UMCS, Lublin 2003, s. 171.

<sup>8</sup> S. Kwiatkowski, *Przedsiębiorczość intelektualna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 28.

<sup>9</sup> J. Brilman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 394.

nizacji. Ich dysponentami stają się coraz częściej sami pracownicy i złożone z nich zespoły<sup>10</sup>.

W poszukiwaniu nowych czynników podnoszących efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa istotne znaczenie ma wykorzystanie rezerw tkwiących w ludziach oraz wykorzystanie potencjału pracy jako strategicznego czynnika rozwoju firmy. Ich kompetencje, wiedza, umiejętności, doświadczenie i postawy decydują o sprawności i efektywności przedsiębiorstwa<sup>11</sup>. Na konkurencyjnym rynku zwyciężą firmy, które stawiają na kreatywność, rozwój swojego personelu, podnoszą poprzez szkolenia poziom umiejętności, zaszczepiają pragnienie osiągnięcia sukcesu i odpowiedniego poziomu doskonałości. Działania te wymagają także skutecznej komunikacji, najwyższego zaangażowania i wydajności, położenia nacisku na doskonałość, odpowiedzialność, rozwijanie umiejętności pracy w zespole, akceptowania wartości zasad działalności przedsiębiorstwa, ujednolicenia norm obowiązujących liderów i pozostałych pracowników, modelowania zachowań projakościowych, wprowadzenia dużych wymagań w zakresie efektywności i przekładania wiedzy na aktywność w celu zbudowania mocnej i zintegrowanej firmy<sup>12</sup>.

Podstawowym elementem przekształcania i przystosowania się przedsiębiorstwa do warunków panujących na rynku jest kierowanie zmianami, w tym adaptacja pracowników do zmieniających się warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa i warunków rynku pracy, tzn. rekonwersją zawodową pracowników<sup>13</sup>.

Dominujący kierunek polityki w zakresie rekonwersji zawodowej pracowników będzie zależeć od sposobu traktowania pracy. Oznaczać to może uaktywnienie wewnętrznego rynku pracy w celu odnowienia kwalifikacji pracowników poprzez stałe kształcenie, tworzenie nowych zasad mobilności i awansu pracowników oraz ich adaptację do nowych wymagań.

## CEL I METODYKA BADAŃ

Celem badań była analiza i ocena postaw pracowniczych po sprywatyzowaniu przedsiębiorstwa państwowego ze szczególnym uwzględnieniem możliwości doskonalenia kierowania zasobami ludzkimi. Badania przeprowadzono w spry-

<sup>10</sup> S. Kwiatkowski, *Przedsiębiorczość...*, wyd. cyt., s. 46–47.

<sup>11</sup> G. Gieryszewska, *Strategia przedsiębiorstwa a zarządzanie zasobami ludzkimi*, [w:] *Zarządzanie strategiczne kapitałem ludzkim*, pod red. A. Ludwiczynskiego i K. Stobińskiej, Wyd. Poltext, Warszawa 2001, s. 22.

<sup>12</sup> E. Gładosz, *Jakość zasobów...*, wyd. cyt., s. 448.

<sup>13</sup> M. E. Egomon, *Restrukturyzacja i kierowanie zatrudnieniem*, Wyd. Poltext, Warszawa 2000, s. 23–36.

watyzowanej firmie handlowej, działającej od 1946 roku jako przedsiębiorstwo państwowe na terenie woj. podkarpackiego. Nowe kierownictwo spółki, chcąc poznać umiejętności i kompetencje zatrudnionych pracowników, obok bieżącej obserwacji zachowań pracowników i jakości świadczonej przez nich pracy, po półrocznym okresie pracy w sprywatyzowanym przedsiębiorstwie dokonało oceny postaw pracowników. Ocena przeprowadzono na podstawie specjalnie do tego celu przygotowanego kwestionariusza samooceny. Uzyskane wyniki zostały zweryfikowane przez bezpośrednich przełożonych.

Oceną objęto 36 pracowników (to jest 95% zatrudnionych), z tego 6 zatrudnionych na stanowiskach średniego szczebla zarządzania, tj. kierowników i zastępców kierowników działów, magazynów, punktów sprzedaży oraz 30 pracowników niepełniących żadnej funkcji kierowniczej. Z oceny wyłączone było kierownictwo naczelne firmy.

#### OCZEKIWANIA, POSTAWY PRACOWNIKÓW ORAZ OCENA STOPNIA ZADOWOLENIA Z WYKONYWANEJ PRACY

Każdy z zatrudnionych pracowników w przedsiębiorstwie może być członkiem zespołu, brygady, wydziału lub pracować indywidualnie. Podział ról w organizacji wynika ze struktury organizacyjnej, zakresów czynności, kultury organizacyjnej oraz poczucia podmiotowości. Poczucie podmiotowości pojawia się wówczas, kiedy pracownik uświadamia sobie co robi, co dzieje się wokół niego i z nim w firmie. Być podmiotem w firmie to przede wszystkim mieć świadomość własnej roli, własnego udziału w procesie wytwarzania, mieć z tego satysfakcję. Przeciwnością podmiotowości jest ubezwłasnowolnienie, co oznacza, że pracownik nie ma wpływu na to, co robi, jest biernym wykonawcą, to, co się dla niego liczy to ekwiwalent pieniężny za świadczoną pracę<sup>14</sup>. Precyzyjne określanie celów działania, zakresów obowiązków, odpowiedzialności i kompetencji sprawia, że pracownik wie, czego od niego się wymaga i co następnie stanowi kryterium oceny jego pracy i postawy.

Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, że 75% pracowników uważa, że nowy zakres obowiązków został precyzyjnie i jasno określony zarówno dla nich, jak i dla ich podwładnych i współpracowników, a 25% uważa że nie ma jasno określonych obowiązków i odpowiedzialności (tabela 1). Niemniej jednak 70,8% respondentów nie ma problemu z wykonywanymi zadaniami. Do najczęściej powtarzających się zadań, z którymi 29,2% pracowników

<sup>14</sup> W. Bańka, *Zarządzanie personelem, Teoria i praktyka*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2000, s. 32.

sobie nie radzi to: obsługa wymagających klientów, obsługa nowych programów komputerowych, opracowywanie nowych cenników. Równocześnie podać należy, że 62,5% pracowników lubi wykonywaną przez siebie pracę, ale 37,5% pracowników ma w zakresach czynności obowiązki, których zdecydowanie nie lubi wykonywać.

Tabela 1

## Ocena stopnia zadowolenia z wykonywanej pracy w %

Wyszczególnienie	Tak	Nie
Czy uważasz, że zakres Twoich obowiązków został precyzyjnie i jasno określony i wiesz za co odpowiadasz?	75,0	25,0
Czy w ramach aktualnie wykonywanego zakresu obowiązków są czynności, które mógłby wykonywać ktoś inny z Twojego działu lub w innym dziale?	62,5	37,5
Biorąc pod uwagę wszystkie swoje kwalifikacje – wykształcenie, doświadczenie, umiejętności – czy uważasz, że są one w zadowalającym stopniu wykorzystane w pracy?	79,2	20,8
Czy uważasz, że firma mogłaby pełniej wykorzystać Twoje kompetencje, umiejętności, doświadczenie zawodowe, predyspozycje?	33,3	54,7
Czy w ramach aktualnie wykonywanego zakresu obowiązków są czynności, których zdecydowanie nie lubisz?	37,5	62,5
Czy są takie zadania w Twojej pracy, z którymi sobie nie radzisz?	29,2	70,8
Czy jest coś takiego w firmie, co chciałbyś robić, co przyniosłoby Ci większą satysfakcję z pracy?	29,2	70,8
Czy jesteś zadowolony ze swoich wyników pracy?	75,0	25,0

Źródło: Badania własne.

Ponad 79% ankietowanych uważa, że w zadowalającym stopniu wykorzystuje w pracy swoje kwalifikacje, natomiast 33,3% uważa, że firma mogłaby pełniej wykorzystać ich kompetencje, umiejętności, doświadczenie zawodowe i predyspozycje. Wśród osób niezadowolonych pojawiały się takie uwagi jak: że mają dużo wolnego czasu, który można wykorzystać do pomocy na innym stanowisku oraz mała możliwość samorealizacji, a także, że mają za mały zakres odpowiedzialności na danym stanowisku. Wśród propozycji pełniejszego wykorzystania kompetencji, umiejętności, doświadczenia i predyspozycji była propozycja brania pod uwagę cech osobowości przy obsadzaniu danego stanowiska.

Wyniki badań wskazują, że 75% badanych jest zadowolonych z osiągniętych przez siebie efektów, ponieważ poprzez wydajną pracę przyczyniają się do rozwoju firmy i wzrostu zysków. Zadowolenie z pracy w firmie mogłoby wzrosnąć, jeżeli dyrektor będzie sprawiedliwie karał i wynagradzał pracowników za pracę i zostanie precyzyjnie określony zakres obowiązków i zadań, a bezpośredni

przełożony będzie przekazywał wszystkie wiadomości na bieżąco, szanował pracownika, zdobywał zaufanie podwładnych i będzie miał rzeczywisty autorytet oraz będzie bardziej obiektywny w stosunku do podwładnych.

Jeżeli chodzi o to, co sami pracownicy powinni uczynić, aby być dobrze ocenianymi, to najczęściej pojawiały się odpowiedzi: dobrze wykonywać swoje obowiązki, dostosować się do poleceń przełożonych, poszerzyć swoją wiedzę, być lojalnym wobec przełożonych oraz dyspozycyjnym i rzetelnym.

Przeprowadzona w firmie prywatyzacja korzystnie wpłynęła na oczekiwania i postawy pracowników, bowiem aż 75%, jest zadowolonych z pracy u nowego właściciela w porównaniu z okresem pracy w „starym” przedsiębiorstwie, a 12,5% nie ma jeszcze wypracowanego zdania i tyle samo nie udzieliło odpowiedzi. Można podejrzewać, że są to pracownicy niezadowoleni, ale z różnych powodów boją się głośno o tym mówić. Głównymi powodami zadowolenia jest nadzieja, że jeśli będziemy dobrze pracować, to będziemy mieć pracę i lepiej zarabiać, że jest fachowe i życzliwe kierownictwo firmy oraz to, że praca jest lepiej zorganizowana, pracownicy wiedzą, czego od nich oczekuje kierownictwo firmy, a także to, że pracują nad nowym wizerunkiem firmy. Istotnym motywem jest również sama praca – więcej pracy (tabela 2).

Tabela 2

## Powody zadowolenia z pracy

Wyszczególnienie	%
Nadzieja, że jak będziemy dobrze pracować, to będziemy mieć pracę i lepiej zarabiać	14,9
Fachowe i życzliwe kierownictwo firmy	14,9
Pracujemy nad nowym wizerunkiem firmy	13,4
Praca jest lepiej zorganizowana, wiem, czego od nas oczekują	13,4
Więcej pracy	10,4
Dobra atmosfera i nikt nas nie straszy zwolnieniami	7,5
Wprowadza się nowe asortymenty towarów	7,5
Inwestuje się w nowy sprzęt komputerowy, środki transportu	6,0
Przeprowadzono dobre zmiany organizacyjne	4,7
Dbą się o ład i porządek	3,0
Właściciel wywiązuje się ze złożonych obietnic	1,5
Możliwość uczestniczenia w procesie reformowania firmy – słuchają moich podpowiedzi, uwag, propozycji	1,5
Doceniane jest większe zaangażowanie i wysiłek w pracy	1,5

Źródło: Badania własne.

Wśród pracowników zadowolenie z pracy w firmie po przeprowadzeniu przekształceń własnościowych wywołuje m.in.: przekonanie, iż po przekształceniach firma będzie się rozwijać i wzrosną zarobki, możliwość poszerzenia kwalifikacji i zainteresowań (tabela 3).

Tabela 3

## Korzyści powodujące chęć pracowania w tej firmie

Wyszczególnienie	%
Mam nadzieję, że po przekształceniach własnościowych firma będzie się rozwijać i będę miał pracę i dobrze zarabiał	33,8
Satysfakcja i możliwość sprawdzenia się	13,8
Poszerzenie kwalifikacji lub zainteresowań	13,8
Ubezpieczenie – dotrwanie do emerytury	10,8
Bez pracy życie byłoby nudne	7,7
Pieniądze – dobre wynagrodzenie	6,1
Rozwój charakteru i osobowości	4,6
Możliwość bycia wśród ludzi	4,6
Zaspokojenie swoich ambicji	3,1
Nie mam innej możliwości	1,5

Źródło: Badania własne.

Reasumując można stwierdzić, że lista czynników i sytuacji wyzwalających pozytywne postawy jest długa i powinna być systematycznie wzmocniana. Autorzy zajmujący się problematyką zadowolenia z pracy podkreślają, że do najważniejszych czynników sprzyjających należą: intelektualne wyzwania związane z pracą, sprawiedliwe wynagradzanie, odpowiednie warunki pracy, dobrze układające się stosunki z przełożonymi i współpracownikami, zadowolenie z wydajności, samorealizowanie się w pracy. Znaczący wpływ na pozytywną postawę wobec firmy ma również zakres powierzonych obowiązków i odpowiedzialności oraz usytuowanie i wyposażenie stanowiska pracy<sup>15</sup>.

<sup>15</sup> W. Bańka, *Zarządzanie...*, wyd. cyt., s. 37.



## KSZTAŁTOWANIE WYNAGRODZEŃ

Ważnym narzędziem w skutecznym pozyskiwaniu, stabilizowaniu i motywowaniu pracowników jest realizacja odpowiedniej strategii wynagradzania. Przy projektowaniu wynagrodzeń powinno się bazować na założeniu, że system wynagrodzeń powinien wspierać strategię firmy, a zgodność między nimi stworzyć możliwość osiągania lepszych wyników przez organizację i tym samym wzrost jej konkurencyjności<sup>16</sup>.

Dobry system wynagradzania powinien między innymi: zaspokajać potrzeby osobiste (zapewnia ucieczkę od niepewności, stwarza poczucie kompetencji i otwiera perspektywy dla samorealizacji); dostarczać informacji zwrotnej o tym, jak dobrze pracownik działa na różnych frontach oraz funkcjonuje jako wskaźnik pozycji jego osoby w organizacji; odzwierciedlać siłę nabywczą na rynku konsumenta<sup>17</sup>.

Ponadto pamiętać należy, że dobry system wynagrodzeń określa nie tyle rolę danego stanowiska, lecz raczej rolę konkretnego pracownika, przy czym rola ta wymaga połączenia szerokiego zakresu obowiązków oraz kompetencji (umiejętności, doświadczenia, postawy itp.), które pracownik wykorzystuje podczas wykonywania swoich obowiązków<sup>18</sup>.

Jednym z podstawowych warunków wynagradzania jest odpowiedni dobór składników i form wynagrodzenia. Składniki te można sklasyfikować na: składniki związane z wkładem pracy, związane z efektami pracy, związane z czasem pracy, związane z warunkami pracy, związane z okresem zatrudnienia<sup>19</sup>.

Przed prywatyzacją pracownicy byli wynagradzani w oparciu o zakładowy układ zbiorowy oraz zakładowy regulamin przyznawania nagród i premii z zysku przedsiębiorstwa. Dla pracowników w zależności od rodzaju wykonywanych prac stosuje się czasowo-premiową formę wynagrodzenia. Miesięczna płaca pracowników na stanowiskach nierobotniczych składa się z wynagrodzenia zasadniczego, dodatku funkcyjnego ustalonego według tabeli zaszeregowania, dodatku stażowego oraz premii według regulaminu premiowania. Dla pracowników na stanowiskach robotniczych wynagrodzenie zasadnicze jest iloczynem stawki godzinowej według tabeli zaszeregowania i liczby przepracowanych godzin w danym miesiącu. Wynagrodzenie to uzupełniane jest dodatkiem stażowym,

<sup>16</sup> A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi, Zarys problematyki i metody*, Wyd. Antykwa, Kraków 1998, s. 173.

<sup>17</sup> E. McKenna, N. Beech, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. FELBERG SJA, Warszawa 1999, s. 187–188.

<sup>18</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi, Strategia i działanie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, s. 228.

<sup>19</sup> A. Poczowski, *Zarządzanie...*, wyd. cyt., s. 189.

szkodliwym i za pracę w godzinach nocnych oraz premią według regulaminu premiowania.

Otrzymywane wynagrodzenie uzależnione było przede wszystkim od zajmowanego stanowiska, kategorii zaszeregowania i posiadanych kompetencji. Nie miało ono bezpośredniego powiązania z osiąganymi wynikami w pracy. Również premia regulaminowa w niewielkim stopniu powiązana była z wynikami pracy i osiągnięciami zawodowymi. Z reguły przyznawana była wszystkim pracownikom i w niewielkim stopniu zróżnicowana. W wielu przypadkach przyznawane wynagrodzenie było mało zróżnicowane i miało na celu utrzymanie spokoju oraz „dobrej” atmosfery w pracy, a nie podnoszenie wydajności i jakości pracy. Dotyczy to w szczególności ostatnich 2–3 lat przed prywatyzacją, kiedy to obniżały się obroty i pogarszały wyniki ekonomiczne. Przy czym pracownicy zatrudnieni na stanowiskach robotniczych, mimo niższych kwalifikacji i odpowiedzialności, mieli nieco wyższe rzeczywiste wynagrodzenie zasadnicze niż pracownicy zatrudnieni na odpowiedzialnych stanowiskach nierobotniczych w działach księgowości, handlu i administracji. Wytlumaczyć to można zmniejszeniem wymagań, częstotliwością oceny pracowniczej i akceptowaniem mniejszej aktywności poszczególnych pracowników przez dyrekcję w związku z planowaną prywatyzacją. Ponadto duży wpływ na to miał również przedemerytalny wiek dyrektora, który chciał dotrwać na tym stanowisku do emerytury, nie narażając się pracownikom.

Płaca zasadnicza oparta była na 21 kategoriach zaszeregowania o wąskiej rozpiętości w dolnej części tabeli, a rosnącej rozpiętości w jej górnej części. Dodatek stażowy stanowił 10–15% wynagrodzenia zasadniczego. Również przyznany dodatek funkcyjny nie odzwierciedlał w pełni pełnionej funkcji oraz ponoszonej odpowiedzialności za wyniki firmy.

Na podstawie zebranych wśród pracowników opinii stwierdzić można, że ponad 52% ankietowanych uznało za najbardziej odpowiedni sposób kształtowania wynagrodzeń pensję stałą dostosowaną do posiadanej wiedzy i umiejętności oraz wykonywanej pracy i sytuacji finansowej firmy, a 34,9% uważa, że pensja powinna być zmienna i uzależniona od wyników pracy, np. wyników sprzedaży, zysku. Natomiast 12,9% respondentów tkwi jeszcze w poprzednim systemie i uważa, że ich wynagrodzenie powinno być porównywalne do średnich wynagrodzeń w innych firmach oraz że powinno być indeksowane proporcjonalnie do inflacji, niezależnie od wydajności pracy lub wyników finansowych firmy.

Oceniając swoje obecne wynagrodzenie połowa pracowników uważa, że wynika ono z możliwości płacowych i sytuacji finansowej firmy, 25% uważa, że odpowiada jakości pracy i zaangażowaniu, a 20,7% uważa, że jest za niskie i zasługują na więcej. Większość ankietowanych, bo aż 80,9% chciałaby, aby

ich bezpośredni przełożony miał wpływ na kształtowanie ich comiesięcznego wynagrodzenia poprzez opiniowanie, wnioskowanie premii, nagrody lub kary itp.

Po prywatyzacji wprowadzono zmiany zasad wynagradzania, obejmując nimi wszystkich pracowników z wyjątkiem zarządu firmy, który będzie wynagradzany na innych zasadach.

Podstawowym założeniem nowego systemu wynagradzania jest to, żeby płacić za kompetencje, osiągnięcia i skuteczność działania. W związku z tym zmniejszono liczbę składników płacy oraz liczbę kategorii zaszeregowania, ponadto przyjęto inny sposób naliczania wynagrodzeń. Wynagrodzenie pracownika składa się z dwóch rodzajów płacy, to jest: płacy bezpośredniej i płacy pośredniej. Płaca bezpośrednia składa się z dwóch części, to jest: części stałej płacy, części zmiennej płacy. Stała część płacy powstała z połączenia dotychczasowych składników wynagradzania, (tj. wynagrodzenia zasadniczego, dodatku służbowego, dodatku funkcyjnego, dodatku za pracę w warunkach szkodliwych) w jedną pozycję wynagrodzeń. Część stała powinna być ściśle powiązana z posiadanymi kompetencjami pracowników, a ruchoma część ma być ściśle powiązana z osiągnięciami i skutecznością działania. Wysokość zmiennej części płacy uzależniona jest od osiągania planowanej – miesięcznej wielkości sprzedaży lub marży oraz ściągłości należności. Stąd wraz z postępem w osiąganych wynikach ekonomicznych rosnąć powinna ruchoma część wynagrodzeń, a zmniejszać się stała część.

Stała część płacy podzielona została na 5 kategorii zaszeregowania o dużej rozpiętości. Zakwalifikowanie pracownika do danej kategorii wynika z posiadanych kompetencji, rodzaju i charakteru wykonywanej pracy oraz znaczenia tej pracy dla funkcjonowania i rozwoju firmy.

Ponadto za wybitne indywidualne osiągnięcia zawodowe przewiduje się nagrody specjalne przyznawane niezwłocznie po uzyskaniu specjalnego efektu przez pracownika. Fundusz tych nagród jest do dyspozycji bezpośredniego przełożonego i stanowi kilka procent funduszu płac zespołu.

Tak skonstruowane zasady wynagradzania powinny mieć wpływ na wzrost kompetencji i potrzebę podnoszenia kwalifikacji, wzrost odpowiedzialności za wykonywaną pracę, a także mają być bodźcem do zwiększenia wydajności i jakości pracy. Umożliwiają one nie tylko awans płacowy bez zmiany stanowiska pracy, ale także przejście z jednej kategorii do drugiej w przypadku istotnego wzrostu kompetencji. Pracownicy mają odczuć, że ich poziom wynagrodzenia jest ściśle powiązany z wynikami i pozycją firmy na rynku. Dzięki ich wysiłkowi firma będzie bardziej konkurencyjna na rynku, a i ich kariera zawodowa ulegnie wzmocnieniu wraz z poprawą wyników ekonomicznych. Ustabilizuje to liczbę miejsc pracy i warunki pracy.

W celu wzmocnienia związków pomiędzy pracownikami a firmą, utrzymania wartościowych pracowników, poprawy wizerunku pracodawcy, zaspokojenia innych potrzeb pracowników, firma stosuje również różne formy płacy pośredniej dla pracowników, jak i kierownictwa firmy. Dla ogółu pracowników obejmują one: udzielenie nisko oprocentowanych pożyczek na cele mieszkaniowe, poprawę warunków pracy, m.in. wyposażenie stanowiska pracy w nowoczesny sprzęt i narzędzia, różne programy, delegowanie na szkolenia i doskonalenie zawodowe oraz finansowanie biletów na imprezy kulturalne, sportowe, wycieczek krajowych i zagranicznych, opłacanie korzystania z sali gimnastycznej, basenów, kortów itp. Dla kierownictwa firmy i kierowników średniego szczebla zarządzania dodatkowo umożliwiono korzystanie z telefonów komórkowych czy samochodów służbowych do celów prywatnych.

Wprowadzenie przedstawionego systemu wynagrodzeń poprzedzone zostało szczegółową analizą sytuacji ekonomicznej firmy, szerokimi konsultacjami z załogą, precyzyjnym opracowaniem zadań i celów strategicznych. Budując system wynagrodzeń i motywacji starano się poznać potrzeby i oczekiwania poszczególnych pracowników. W wyniku tego przełożony powinien dysponować informacjami na temat wiedzy, umiejętności, kompetencji, cech osobowych i osobowościowych pracowników, postaw i systemu wartości pracowników, a więc tego, co jest dla nich cenne, do czego dążą w procesie pracy, doświadczeń pracowników w zakresie motywowania. Oznacza to potrzebę tworzenia w firmie harmonizacji celów pracownika z celami organizacyjnymi oraz układu logicznie spójnych i wzajemnie wspomagających się środków motywacji. Możliwe jest to wówczas, gdy na jednego pracownika oddziałuje się równocześnie kilkoma motywatorami, dostosowanymi do jego indywidualnych potrzeb, celów i aspiracji.

Za najskuteczniejsze elementy motywujące ankietowani uznali premię pieniężną, osobistą (bezpośrednią) pochwałę i podziękowanie od szefa oraz możliwość korzystania z kursów, szkoleń, imprez kulturalnych i sportowych na koszt firmy (tabela 4). W badaniu nie znalazły potwierdzenia poglądy, że najlepszym sposobem motywowania jest wytworzenie u pracowników poczucia użyteczności i ważności wykonywanej przez nich pracy, wyrażanie im uznania oraz umożliwienie zaspokojenia potrzeb społecznych. Najmniejszym zainteresowaniem cieszyły się awans i poszerzenie zakresu wpływów w firmie, pochwała wpisana do akt oraz publiczne podziękowanie i pochwała od szefa, nagrody rzeczowe, jak również zmiana zakresu obowiązków na łatwiejsze i inne.

Tabela 4

## Instrumenty motywowania i karania

Wyszczególnienie	w %
Instrumenty motywujące	
Premia pieniężna	31,6
Osobista (bezpośrednia) pochwała i podziękowanie od szefa	28,1
Udział w kursach, szkoleniach, imprezach kulturalnych i sportowych na koszt firmy	15,8
Awans i poszerzenie zakresu Twoich wpływów w firmie	7,0
Pochwała z wpisem do akt osobowych pracownika	5,3
Publiczna pochwała i podziękowanie od szefa	3,5
Zmiana zakresu Twoich obowiązków na bardziej odpowiedzialne	3,5
Nagroda rzeczowa	1,7
Zmiana zakresu Twoich obowiązków na łatwiejsze	1,7
Inne	1,7
Instrumenty karania	
Bezpośrednia (osobista) nagana i krytyka szefa	34,6
Potrącenie premii	32,7
Wyrównanie strat – potrącenia z pensji aż do wyrównania szkód	7,7
Zmiana zakresu obowiązków na mniej odpowiedzialne i zmniejszenie wynagrodzenia	7,6
Degradacja i zmniejszenie zakresu wpływów w firmie	3,8
Zwolnienie z pracy	3,8
Nagana z wpisem do akt osobowych pracownika	3,8
Wstrzymanie podwyżek płac	3,8
Publiczna nagana i krytyka zwierzchnika	1,9

Źródło: Badania własne.

Nagroda ma wydźwięk pozytywny, jest jednym z regulatorów postępowania, oznacza wszelkie odczuwalne jako przyjemne przez danego człowieka konsekwencje jego zachowania (wykonania lub niewykonania pewnych czynności). Ze względu na to, że nagroda w procesie motywacyjnym odgrywa większą rolę niż kara, wskazane jest, aby przebieg tego procesu uwarunkowany był właśnie występowaniem różnego rodzaju nagród. W praktyce jednak często występują sytuacje zmuszające kierowników do działań, które mogą być postrzegane przez podwładnych w kategoriach karania<sup>20</sup>.

Jeśli chodzi o kary, to za najskuteczniejsze pracownicy uważają bezpośrednią, osobistą naganę i krytykę szefa, potrącenie premii, a za najmniej skuteczną uznano publiczną naganę i krytykę przez zwierzchnika.

<sup>20</sup> I. Durlik, *Restrukturyzacja techniczno-organizacyjna przedsiębiorstw*, „EiOP”, 1998, nr 4.

Po sprzedaży firmy nowy właściciel podejmuje zdecydowane działania w celu odwróceniu tych tendencji i wypracowania sposobów oddziaływania na postawy, sprawność i aktywność działania pracowników. Na potrzebę wprowadzania tych zmian wskazują również przeprowadzone badania ankietowe wśród załogi. Z badań tych wynika, że respondenci u swoich współpracowników, kolegów z pracy najwyżej oceniają cechy charakteru, a nie kwalifikacje zawodowe, otwartość na nowości, pomysłowość w działaniu. Pracowitość, koleżeńskość i uczciwość to cechy najwyżej oceniane (tabela 5).

Tabela 5

Lista rankingowa cech charakteru, kwalifikacji i umiejętności zawodowych pracowników w opinii współpracowników

Lp.	Cecha charakteru, kwalifikacje	%
1.	Pracowitość	15,8
2.	Koleżeńskość	13,4
3.	Uczciwość	13,2
4.	Umiejętność pracy w zespole	9,6
5.	Obojętność	7,9
6.	Lojalność	7,4
7.	Dokładność i skrupulatność	6,7
8.	Zaangażowanie	6,2
9.	Samodzielność	4,6
10.	Pomysłowość	4,3
11.	Wysokie kwalifikacje zawodowe	3,1
12.	Otwartość na nowości	3,1
13.	Inne	1,9
	Razem	100,0

Źródło: Badania własne.

Wydaje się, że układ cech charakteru, kwalifikacji i umiejętności zawodowych pracowników na liści rankingowej jest konsekwencją realizowanej polityki kadrowej, a w zasadzie jej braku, co związane było ze zbliżającym się okresem przejścia dyrektora przedsiębiorstwa na emeryturę i wyczekiwania na proces prywatyzacji. Aktywność zawodowa dyrektora i załogi były ograniczone do rutynowych działań niewymagających wysiłku umysłowego i organizacyjnego. W okresie dwuletnich przygotowań do prywatyzacji przedsiębiorstwa proces zarządzania ograniczał się tylko do administrowania majątkiem, a nie były pro-

wadzone aktywne działania rynkowe. Stąd firma coraz to mniej sprzedawała, traciła klientów i ugruntowaną pozycję na rynku, czego konsekwencją były stale pogarszające się wyniki ekonomiczne działalności.

## SZKOLENIE I DOSKONALENIE ZAWODOWE

Wychodząc naprzeciw zgłaszanym postulatom i oczekiwaniom, dyrekcja firm stosuje różne formy doskonalenia zawodowego. Zasadą naczelną prowadzonej działalności szkoleniowej jest podnoszenie sprawności działania całej firmy, a nie tylko wybranych działów czy pracowników.

Równocześnie należy podać, że prawie 80% ankietowanych pracowników chętnie skorzystałoby z kursów i szkoleń podnoszących kwalifikacje, gdyby takie możliwości stworzyła firma, a wymagałoby to poświęcenia większej ilości czasu prywatnego po godzinach pracy.

Szkolenia realizowane są w dwóch podstawowych formach: szkolenia i doskonalenia zawodowego wewnętrznego, delegowanie wybranych pracowników na kursy i szkolenia na zewnątrz przedsiębiorstwa.

Wewnętrzne szkolenie i doskonalenie zawodowe w miejscu pracy realizowane są w formie: seminariów, szkoleń, warsztatów, dyskusji i instruktażu na stanowisku pracy, spotkań integracyjno-informacyjnych „po godzinach”, pracy w grupach zadaniowych, odwiedzin w komórkach organizacyjnych. Dotyczą wszystkich pracowników i realizowane są głównie przy udziale wykładowców własnych, którymi są członkowie dyrekcji oraz kierownik działu rozwoju sprzedaży. Są to osoby o najwyższych kwalifikacjach zawodowych, które mimo krótkiego czasu pracy w przedsiębiorstwie zdołały poznać podstawowe problemy firmy, braki i niedomagania zatrudnionych pracowników oraz mają określoną wizję i cele rozwojowe, a także nakreślone zadania firmy na najbliższe lata. Zaletą takiego doboru wykładowców jest to, że potrafią oni dostosować program szkolenia do konkretnych potrzeb, wynikających z codziennych kontaktów z dostawcami i klientami oraz trudności „w poruszaniu się po rynku”, problemów w realizacji bieżących zadań, a także potrzeby zmiany metod i stylu pracy. Kierownictwo firmy poprzez częste spotkania w grupach pracowniczych i odwiedzin w komórkach organizacyjnych weryfikuje przekazaną wiedzę i zasady pracy oraz czuwa nad skutecznym jej wdrażaniem w codziennej pracy.

Podstawowym celem szkoleń organizowanych w miejscu pracy było podniesienie posiadanych już kwalifikacji oraz zdobywanie nowych umiejętności niezbędnych do pracy w nowej sytuacji organizacyjno-własnościowej. Tematyka szkoleń obejmowała m.in. niżej podane zagadnienia: przekazanie informacji dotyczących strategii rozwoju i kierunków działalności przedsiębiorstwa, organiza-

cji handlu, negocjacji, marketingu przemysłowego; elementów rachunkowości, analizy finansowej i kosztów działalności; budowy systemu informatycznego w firmie oraz posługiwania się komputerem, pracy w sieci i Internecie; zarządzanie jakością oraz przygotowanie do wdrażania zasad i procedur ISO 9000.

Natomiast zadaniem doskonalenia zawodowego było podnoszenie kwalifikacji (tj. wiedzy, umiejętności, postaw) w celu zwiększenia sprawności działania. Obejmuje ono m.in.: kształtowanie kompetencji, rozwój inicjatywy, innowacyjności i przedsiębiorczości, poszerzenie horyzontów myślowych i zmianę orientacji na rynkową lub marketingową, oddziaływanie na postawy i rozwój cech osobowości. W tym celu organizowano zebrania dla poszczególnych grup zawodowych, na których przedstawiano oczekiwania wobec postaw pracowniczych w zakresie zmiany sposobów działania, a szczególnie wiedzy fachowej w zakresie obsługi klienta i sprzedawanych towarów, szerszego wykorzystania komputerów w pracy, rozwój aktywności, inicjatywy, przedsiębiorczości oraz zmianę nastawienia do klienta. Wskazywano wzorce, działania oraz postawy godne do naśladowania.

Wszystkie szkolenia wewnętrzne organizowane są według ustalonego przez kierownictwo firmy planu szkoleń. W zależności od zakresu tematycznego, szkolenia są organizowane od 1 do 4 dni w tygodniu w godzinach pracy. Czas trwania jednego szkolenia wynosił od 30 minut do 2–3 godzin dziennie. W miarę utrwalania wiedzy i nabycia nowych umiejętności przez pracowników, czas trwania i liczba szkoleń zmniejsza się.

Szkolenia poza miejscem pracy realizowane były głównie poprzez uczestnictwo w kursach, konferencjach, wystawach oraz odwiedziny i wymianę doświadczeń w innych organizacjach. W tej formie szkoleń uczestniczy głównie kierownictwo naczelne firmy oraz kierownik działu rozwoju sprzedaży i główny księgowy.

Dzięki takiemu podejściu do szkolenia i doskonalenia personelu udaje się osiągać istotne korzyści, między innymi: zrozumienie ich indywidualnego wpływu na sukces firm jako całości; coraz lepsze identyfikowanie się pracowników z firmą i jej zadaniami; wzmocnienie zaangażowania pracowników w realizację nowych celów organizacji i oczekiwań wobec współpracowników. Cele te stają się celami coraz to większej grupy pracowników, co ułatwia ich wcielanie w życie; rozwinięcie umiejętności pracy zespołowej; poprawę komunikacji na linii kierownik – pracownik. Wspólne przebywanie i częste rozmowy kierownictwa i personelu zbliżają i ułatwiają wymianę poglądów w sprawach ważnych dla firmy, tworzenie nowego wizerunku firmy jako pożądanego pracodawcy.



## PODSUMOWANIE

Przeprowadzone badania potwierdziły, że zmiana właściciela przedsiębiorstwa i podejmowane przez nowe kierownictwo firmy działania spowodowały zmianę postaw pracowniczych. Z charakterystycznych dla firmy w fazie schyłkowej, tj. apatii, zobojętnienia, mechanicznego wykonywania poleceń, wyczekiwania na decyzje i polecenia, braku dbałości o wyniki ekonomiczne, porządek, jakość pracy i obsługi klienta, pracownicy zostali zmobilizowani do aktywnego działania.

Po krótkim okresie przyglądania się poczynaniom nowego kierownictwa oraz wzajemnym „badaniu się”, pracownicy zaakceptowali większość wprowadzanych zmian i proponowane sposoby pracy oraz wynagradzania. Większość z nich z zadowoleniem przyjmuje zwiększone obowiązki i zadania, aktywnie angażuje się w pracę. Jednocześnie z wprowadzanymi zmianami wiążą oni nadzieje na utrzymanie miejsca pracy i lepsze wynagrodzenia, poprawę atmosfery pracy.

Wprowadzenie nowego systemu zarządzania traktować należy jako złożony proces i poważną zmianę w funkcjonowaniu firmy. Przy takim założeniu istotny jest sposób wyjaśniania istoty tego systemu i szerokie informowanie o nim, przygotowanie pracowników i całej organizacji do zarządzania zmianą, uczestniczenie wszystkich zainteresowanych we wprowadzaniu zmian, dobór metod wdrażania, które zagwarantują spokojne i płynne przejście od „starego” zarządzania do „nowego” zarządzania. Ponadto pamiętać należy, że proces ten nie jest procesem łatwym ani tanim i efekty widoczne są w dłuższym okresie.

## LITERATURA

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi, Strategia i działanie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.
- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.
- Bańka W., *Zarządzanie personelem, Teoria i praktyka*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2000.
- Bieńkowska A., *Uczenie się organizacji a kontroling [w:] Wpływ zasobów niematerialnych na wartość firmy – Value 2003*, materiały konferencyjne pod redakcją E. Skrzypek, Zakład Ekonomiki Jakości i Zarządzania Wiedzą UMCS, Lublin 2003.
- Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- Durlik I., *Restrukturyzacja techniczno-organizacyjna przedsiębiorstw*, „EiOP”, 1998, nr 4.
- Egomon M. E., *Restrukturyzacja i kierowanie zatrudnieniem*, Wyd. Poltext, Warszawa 2000.
- Gładosz E., *Jakość zasobów ludzkich – kreatorem wartości w przedsiębiorstwie*, [w:] *Wpływ zasobów niematerialnych na wartość firmy – Value 2003*, materiały konferencyjne pod red. E. Skrzypek, T. 1, Lublin 2003.

- Gieryszewska G., *Strategia przedsiębiorstwa a zarządzanie zasobami ludzkimi*, [w:] *Zarządzanie strategiczne kapitałem ludzkim*, pod red. Ludwicyńskiego A. i Stobińskiej K., Poltext, Warszawa 2001.
- Kwiatkowski S., *Przedsiębiorczość intelektualna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Kwiatkowski S., *Kapitał ludzki jako element kapitału intelektualnego organizacji*, [w:] *Pomiar i rozwój kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa*, materiały konferencyjne pod redakcją Dobija D., Warszawa 2003.
- McKenna E., Beech N., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. FELBERG SJA, Warszawa 1999.
- Penc J., *Zarządzanie w praktyce, Menadżerskie myślenie i działanie*, Wyd. Prawno-Ekonomiczne INFOR, Warszawa 1998.
- Penc J., *Zarządzanie z myślą o jutrze*, „EiOP”, 1999, nr 5.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi, Zarys problematyki i metody*, Wydawnictwo Antykwa, Kraków 1998.
- Sapijaszka Z., *Restrukturyzacja przedsiębiorstw, Szanse i ograniczenia*, PWN, Warszawa 1997.

## **Management Human Supplies in Small Enterprise**

### *Summary*

Moved investigations confirmed, that change of owner of enterprise and taken through new management of firm caused change of workers' attitudes. From characteristic for firm in decadent stage i.e. apathy, neutralization, mechanical became executing of recommendations, expectation on decisions and recommendation, lack of care about economic results, order, quality of work and services of customer of employee demobilized to active working.

Most of workers with satisfaction accepted new or enlarged duties and assignments and get involved actively in work. Simultaneously alongside with introduced changes they hopes onto survival places of work and best rewards, improvement atmospheres of work as well as lifting of one's qualification bind.